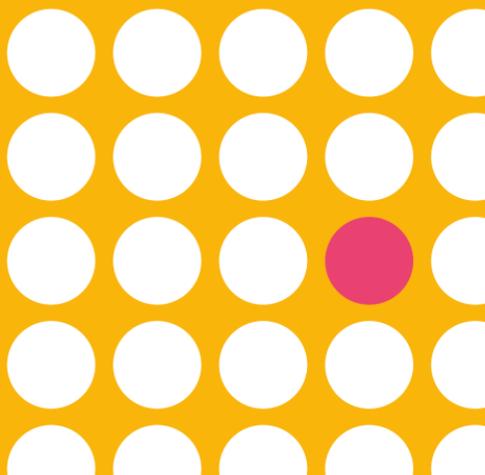


# Nouvelles modalités d'apprentissage : la formation se transforme et devient un levier stratégique des entreprises

Octobre 2022



Nouvelles modalités  
d'apprentissage :  
la formation se  
transforme et  
devient un levier  
stratégique des en-  
treprises



Octobre 2022

## ● Introduction

La formation, initiale et continue, est un dispositif stratégique pour les entreprises ; elle permet de garantir un niveau de performance des pratiques par son impact sur le corps social, étant souvent perçue comme un élément de reconnaissance et de motivation par les salariés.

Si elle n'a cessé d'évoluer dans sa forme et son contenu, elle se voit depuis quelques années bouleversée par de nombreux enjeux auxquels les entreprises doivent faire face, parmi lesquels :

- Le nouveau rapport au travail induisant des attentes grandissantes de la part des candidats/collaborateurs avec des enjeux de fidélisation inédits
- Les nouvelles modalités de recrutement sur un marché du travail tendu et avec une importance accrue de l'inclusion induisant de nouvelles approches d'intégration et de montée en compétences
- L'évolution des métiers subissant l'impact de l'automatisation, du digital, des exigences client, de la complexité des produits et services, des nouveaux comportements liés aux crises, et des changements constants dans le champ des compétences à maîtriser
- L'internalisation du développement des compétences et le rôle renforcé des managers, dont les attendus sont de plus en plus forts

Au-delà de ces enjeux, la formation fait aussi l'objet de tendances sur les compétences à développer et sur les formats d'animation. Il est néanmoins important de traiter la formation comme un sujet systémique, facteur essentiel de fidélisation et de performance, plutôt que comme un moyen mécanique de développer une compétence à un instant T. En ce sens, la méthodologie Tenzing de la « roue de la D.O.S.E » se basant sur les neurosciences (à laquelle nous faisons référence dans l'étude) se révèle particulièrement efficace pour engager les collaborateurs et ancrer les pratiques en activant tous les leviers de motivation (voir la section dédiée aux neurosciences à la fin de l'étude et la méthodologie en annexe).

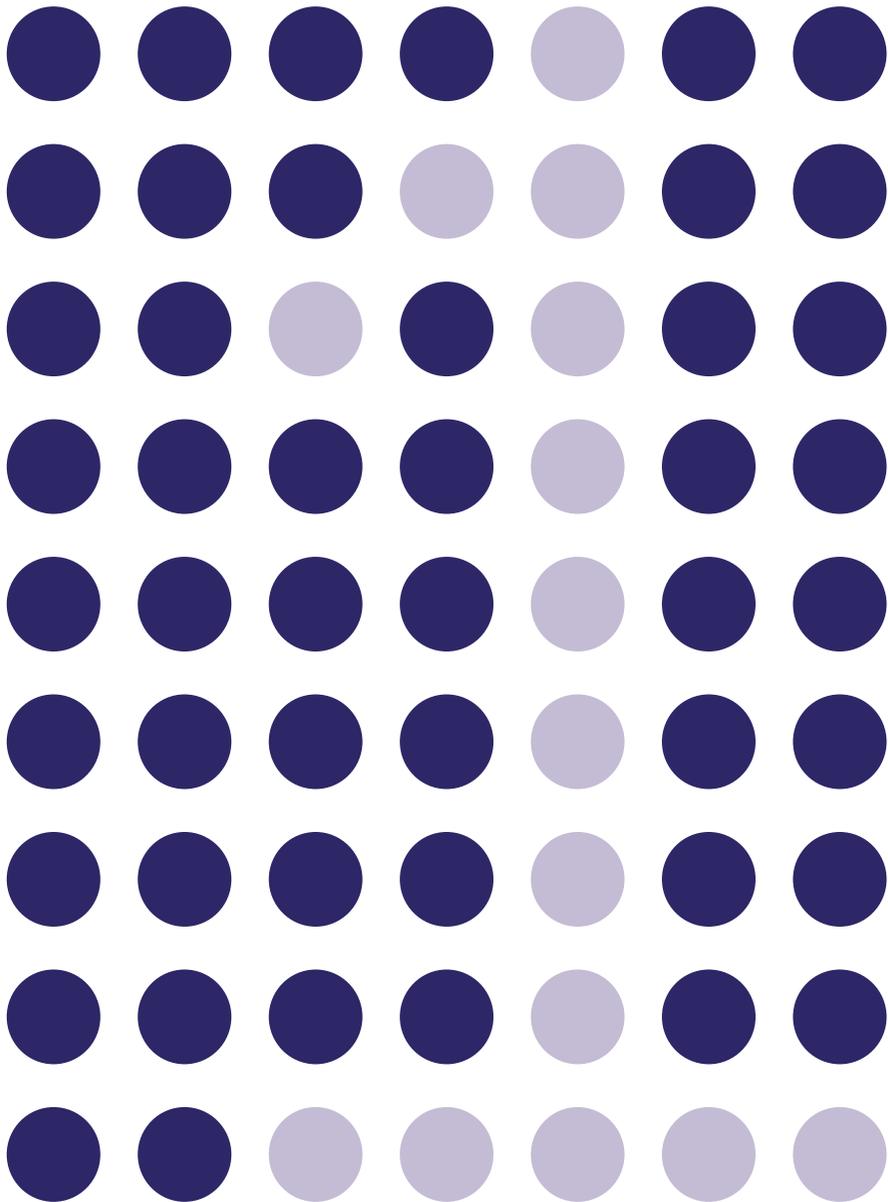


A l'aune des transformations que nous vivons, et en prenant en compte ces temps différents que sont l'intégration et l'apprentissage continu au sein de l'entreprise, quels sont les éléments à maîtriser pour repenser l'expérience d'apprentissage - initiale et continue - et en faire un levier stratégique de performance : fidélisation, satisfaction client, ...?

# 30% à 50%

d'augmentation<sup>1</sup> des taux  
d'engagement des collaborateurs  
au sein d'entreprises dotées d'une  
forte culture de l'apprentissage

<sup>1</sup>Lorman, « 39 statistics that prove the value of employee training », Septembre 2021



# Les nouveaux contours de l'apprentissage

# Formation vs. Apprentissage :

un enjeu de développement  
des compétences  
dont l'approche évolue  
progressivement de la  
formation à l'apprentissage  
continu et protéiforme

- Quelle Différence ?

La formation est la transmission d'informations et de connaissances à un instant T, par la parole, l'écrit ou d'autres méthodes de démonstration, de manière à instruire la personne formée.

L'apprentissage, quant à lui, est le processus d'absorption de ces informations dans la durée afin d'accroître les compétences et les capacités et d'être en mesure de les utiliser dans des contextes variés. Il s'agit par-là de donner les moyens aux collaborateurs de s'attaquer aux problématiques d'aujourd'hui et de trouver des solutions aux problématiques de demain.

- Quels enjeux pour demain ?

La formation est souvent considérée comme un temps sacralisé hors du temps de « travail productif », ainsi vécue comme une bouffée d'air et l'opportunité de faire un pas de côté dans son quotidien professionnel. Cependant, elle traite souvent des compétences silotées et se confronte de plus en plus au concept de l'entreprise apprenante dans laquelle apprentissage et travail ne sont plus des moments différenciés. Il s'agit alors de faire des situations de travail des collaborateurs des opportunités d'apprentissage continu et quotidien, leur permettant d'être plus agiles et réactifs face au changement. Apprendre n'est alors plus un service délivré uniquement par l'entreprise dans des contextes précis, chacun devenant acteur de son évolution.

Demain, l'entreprise devra non seulement proposer des formats d'apprentissage variés, dont certains totalement intégrés au quotidien du travail, mais aussi permettre à chacun de conscientiser ses apprentissages. La conscientisation est un levier puissant permettant à chacun de s'auto-questionner, de réaliser sa progression, d'en faire un facteur d'engagement... En effet, nous observons un lien direct entre parcours d'apprentissage et engagement des collaborateurs.

Le parcours d'apprentissage, en particulier lors de l'intégration, doit être pensé comme un levier de reconnaissance et de fidélisation en tant que tel.



Nous voyons donc qu'il est important d'apprendre (et apprendre à apprendre) plutôt que former. Mais sur quels contenus ? Nous avons pris l'exemple des compétences des métiers de la relation client pour illustrer concrètement comment répondre à cette problématique.

↑80 %

Du top des entreprises sur les expériences de formation se focalise sur l'apprentissage en situation de travail - « on the job » ou « peer learning »

Un de nos clients est passé à plus de

10 %

du temps passé à l'apprentissage dont -2% en formation « sacralisée » versus un apprentissage continu multiformats



# Compétences attendues :

quels attendus et quel équilibre dans les compétences soft et hard en formation initiale et continue ? Voyons à travers l'illustration concrète des métiers de la relation client.

Les métiers évoluent, et se complexifient, continuellement. Les contenus doivent donc pouvoir évoluer facilement.

Avec l'essor du digital, les métiers de la relation client ne cessent d'être disruptés. D'abord avec la recrudescence d'outils à maîtriser ; car avant d'automatiser et gagner du temps, les équipes doivent apprendre aux machines, inclure le reporting systématique dans des actions initialement exclusivement relationnelle, appréhender un écosystème d'outils qui se complexifie. Mais aussi parce que cela change les modes d'interactions avec les clients. Interactions qui ont été d'autant plus bouleversées par la crise sanitaire et économique que nous venons de vivre, demandant aux acteurs de la relation client une extrême adaptabilité dans la pratique de leur métier. Paradoxalement, ces évolutions digitales s'accompagnent d'un retour en puissance de l'humain dans la relation et avec des clients toujours plus exigeants : sur la qualité du produit ou service et le prix mais aussi dans l'expérience vécue, qui doit générer une émotion, être engageante et sincère.

Dans notre étude « *Quels leviers pour cimenter le lien assureur-assurés ?* », nous revenons sur la notion de confiance, pilier d'une relation durable, reposant sur deux éléments de posture clé : la fiabilité (« *Est-ce que mon assureur sera réactif et efficace lorsque j'aurai besoin de lui ?* ») et l'intégrité (« *Est-ce que mon conseiller m'a bien vendu ce dont j'avais besoin sans garanties superflues ?* »). Ces postures sont essentielles et se doivent d'être travaillées en continu. Pour répondre aux exigences des clients, l'assureur ne doit plus uniquement être un expert produits et donc travailler uniquement ses compétences techniques mais il doit aussi développer ses softskills, essentielles pour adopter la posture de conseil tout aussi attendue par les clients.

L'évolution des métiers de la relation client et de leur écosystème a un impact direct sur les contenus d'apprentissage qui doivent s'adapter sur l'ensemble des compétences attendues : maîtrise des produits et services vendus, outils et processus, compétences relationnelles, anticipation et proactivité...

### La liste des compétences du référentiel, à l'origine des formations proposées

All Career ladder (CL 11 - 18)			
Hard / Soft	Skills	9 / 2023	
Hard Skills	Hard	Agile Methodology	Foundational
	Hard	Business Acumen	Foundational
	Hard	Business Process Modeling	Medium Professional
	Hard	Security Modeling Tools	Medium Professional
	Hard	Client Relations	Foundational
	Hard	Competitive Intelligence	Medium Professional
	Hard	Crises Management	Medium Professional
	Hard	Data Mining	Medium Professional
	Hard	Digital Skills	Medium Professional
	Hard	Integrated Business Planning (IBP)	Foundational
Hard	Project Management	Foundational	
Hard	Statistical Forecasting	Foundational	
Hard	Strategic Business Planning	Medium Professional	
Soft Skills	Soft	Client History	Medium Professional
	Soft	Collaborating	Medium Professional
	Soft	Communication Accelerator	Medium Professional
	Soft	Managing Others	Foundational
	Soft	Negotiation	Foundational
	Soft	Networking	Foundational
	Soft	Open Mindset	Foundational
	Soft	Partnership	Foundational
	Soft	Presenting	Foundational
	Soft	Problem Solving	Foundational
	Soft	Stakeholder Management	Foundational
	Soft	Storytelling	Medium Professional
	Soft	Strategic Thinking	Medium Professional
Soft	Verbal Communication	Foundational	
Soft	Written Communication	Foundational	

### Les formations dont les équipes ont besoin

- Résolution de problèmes sur la base de cas concrets
- Comment être plus proactif
- Communication : comment efficacement répondre aux clients, au téléphone et par mail selon des cas du quotidien
- Gestion des commandes et suivi (hard skills)

> Une liste de compétences liées à la réalité du quotidien mixant chacune hard et soft sans distinction



Illustration d'une étude réalisée dans le cadre de la revue de l'expérience d'apprentissage des conseillers relation client révélant :

- Que les équipes ont rarement conscience de leurs compétences (lien avec la culture du feedback) et n'expriment pas leurs besoins d'apprentissage sous cette forme. Elles l'expriment en lien direct avec les situations du quotidien.
- Que les référentiels, et formations associées, sont souvent trop denses, conceptuels et segmentant hard et soft
- Que les équipes savent ce dont elles ont besoin, et qu'il s'agit de situations concrètes, mixant hard et soft skills

Compétences Soft et Hard : des compétences complémentaires mais trop souvent appréhendées séparément, hors contexte métier, et sans prendre en compte les priorités d'apprentissage.

Les compétences listées dans les référentiels sont souvent très nombreuses, conceptuelles (déconnectées de la réalité opérationnelle et des situations métier) et présentées en silo (soft skills d'un côté, hard skills de l'autre, et parfois outils et process encore ailleurs)

Or, les compétences se développent rarement en silo et c'est combinées qu'elles auront le plus d'impact pour permettre au collaborateur de les mettre en pratique dès la fin de la séance d'apprentissage, l'ancrage se faisant grâce à la fréquence de répétition. Cela implique de revenir « à la vraie vie » et repartir du terrain (cf. concept de « learning in the flow of work » par Josh Bersin) pour identifier les besoins essentiels en termes de compétences et contextualiser des temps d'apprentissage inspirés de la réalité (pour en savoir plus, rendez-vous sur la section neurosciences – l'importance du lien avec des situations évocatrices et qui mènent à pratiquer rapidement et ancrer les apprentissages).

L'équilibre entre les compétences à développer évolue avec le temps : L'enjeu de l'apprentissage en intégration est d'assurer que les collaborateurs détiennent les compétences requises au poste tout en partageant les contenus nécessaires à créer un sentiment d'appartenance et à donner du sens au poste.

- Durant la phase d'intégration : 80% de l'apprentissage se fait sur le socle technique, et 20% sur les essentiels relationnels

L'apprentissage continu pourra alors davantage se concentrer sur le perfectionnement des compétences, la mise à jour et le développement de postures relationnelles s'appréhendant au plus long court.

- En continu : 80% sur le relationnel, et 20% sur les rafraîchissements techniques/produits/expertise



90 %  
des top players  
de la formation  
intègre les sujets  
de diversité et  
inclusion

Et pour compléter les enjeux de compétences, il est important d'évoquer l'intégration des questions de diversité et d'inclusion dans les cursus de formation.

Aujourd'hui, plus de 90% des Top Players de la formation intègre des questions de diversité et d'inclusion dans les cursus. Une manière à la fois de partager l'engagement d'entreprise comme levier de fidélisation, mais aussi de les faire incarner par l'ensemble des équipes.

Comme la question des équilibres entre soft et hard, parler de diversité et d'inclusion requiert de se poser la question du bon format d'apprentissage, au bon moment, et adaptés aux profils.



Ces équilibres de contenu par phase, et l'importance de l'intégration dans l'engagement global, sont autant de raisons qui amènent à adapter les formats aux enjeux et aux moments.

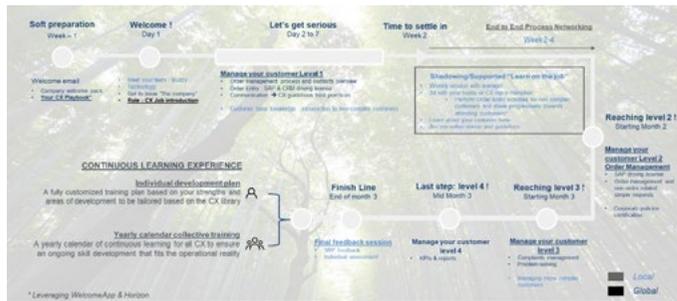
# Nouveaux formats et modalités d'apprentissage :

quel bon mix de formats d'apprentissage en parcours initial et continu ? Que faut-il retenir de la sur-digitalisation de la formation en période de COVID et comment cela a-t-il un impact sur l'avenir de la formation ?

**Nos expériences et les différentes études démontrent que :**

- Il n'y a pas une tendance ou format qui fonctionne ou révolutionne tout. Si cela peut sembler être une banalité, tout l'enjeu réside dans la capacité à hybrider les formats (en prenant en compte l'étendue des possibles et en ayant connaissance des bons cas d'usage pour chacun) dans les parcours de formation initiale ou continue en fonction des apprentissages à infuser, des moments, des profils et non d'adapter les formats de formation aux tendances. S'il est essentiel que les formats soient suffisamment interactifs pour engager, le format « innovant » ne doit pas se faire au détriment du résultat attendu, mais doit servir l'ancrage des apprentissages.
- Dans tous les cas, il est impératif d'éviter les formats d'apprentissage hors sol et théoriques, mais plutôt systématiser les pratiques d'animation qui ancrent les apprentissages.

• Les formats appropriés varient fortement entre la phase d'intégration et l'apprentissage continu. En effet, en phase d'intégration, le socle technique étant plus fort, le temps dédié à l'apprentissage est plus grand et les formats plus intenses (formation présentielle avec explications et mises en pratique réalisées progressivement, binôme, vis ma vie, rencontre des équipes et acteurs clés du quotidien, temps de prise de recul intermédiaire...) et collectifs - au sens commun à tous. Alors qu'en apprentissage continu, les formats d'apprentissage sont davantage inscrits dans le quotidien, et/ou personnalisés selon les acquis et le profil des collaborateurs (coaching, micro-learning de modules spécifiques, temps d'échanges collectifs sur les bonnes pratiques, nudges et challenges, temps d'immersion sur d'autres métier, implication en mode projet...). De plus en plus, les « vis ma vie » sont inscrits en apprentissage continu pour mieux comprendre la chaîne de valeur, favoriser l'entraide et la coordination, voire créer des dynamiques de mobilité (dans ce cas, les temps d'immersion doivent être plus longs), et permettre à chacun de porter un autre regard sur sa fonction et sa valeur, qui sont également des compétences clés et leviers de performance.



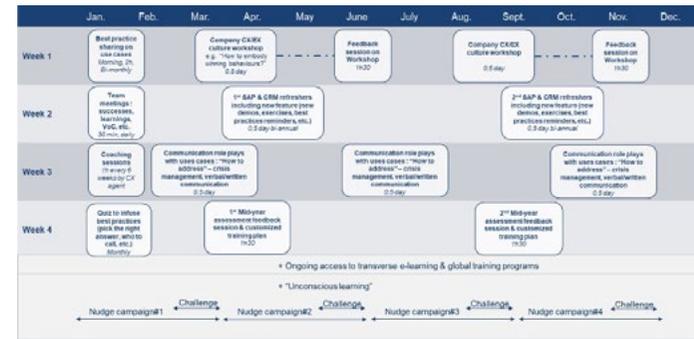
Des formats innovants qu'il faut adapter et hybrider selon les besoins :

- Apprentissage par les pairs
- Pédagogie inversée
- Serious games
- Nudges en pédagogie : les sciences comportementales au service de l'apprentissage
- Jeux de rôle
- Microlearning
- Auto-formation

Illustration d'un parcours de formation/ apprentissage en phase d'intégration\*

- Formations en présentiel
- Speed dating / vis ma vie
- Carnet de bord d'autoquestionnement
- Plan de développement personnalisé

Illustration d'un parcours de formation/ apprentissage en continu\*



- Coaching
- Temps d'échange de bonnes pratiques et/ou feedback
- Refreshers
- Nudges/challenges
- Quiz
- Microlearning

A retenir sur les formats d'apprentissage :

- le parcours d'intégration peut être commun à tous comme un socle prérequis, structuré, et avec des formats multiples sur un temps défini.
- Le parcours d'apprentissage continu se constitue de deux éléments :
  - Un socle collectif, commun à une équipe pour assurer un développement continu des compétences
  - Un socle individuel, qui permet au manager d'identifier avec le collaborateur ses axes de développement spécifiques -le plan de développement personnel- et le parcours d'apprentissage adapté devant prendre différentes formes et ne pas se contenter d'un plan de formation obligatoire (ex. inclure du coaching, du mentorat, des temps d'immersion, du mode projet...)

## Zoom sur les limites du Digital après COVID

Les nouvelles modalités de travail nées durant la crise du COVID ont été accompagnées d'un essor rapide de la formation digitale. Cette période a conforté de nombreuses entreprises dans l'idée que la formation pouvait être réalisée rapidement, en autonomie, de manière quasiment transparente vis-à-vis du temps de travail productif.

Cependant, les limites de ces modalités d'apprentissage se sont vite fait sentir, tant en termes de perception que d'impact dans la durée pour les personnes formées. Il semblerait donc que le micro-learning digital ne puisse être une solution pérenne en soi et cela pose la question d'un nouvel équilibre à trouver entre digitalisation de l'apprentissage et accompagnement (humain) dans la montée en compétences au service des situations de travail. En effet, rien ne remplace les temps d'échange entre pairs ou avec des personnes plus expérimentées, ni la pratique au quotidien au plus près de la réalité du terrain.

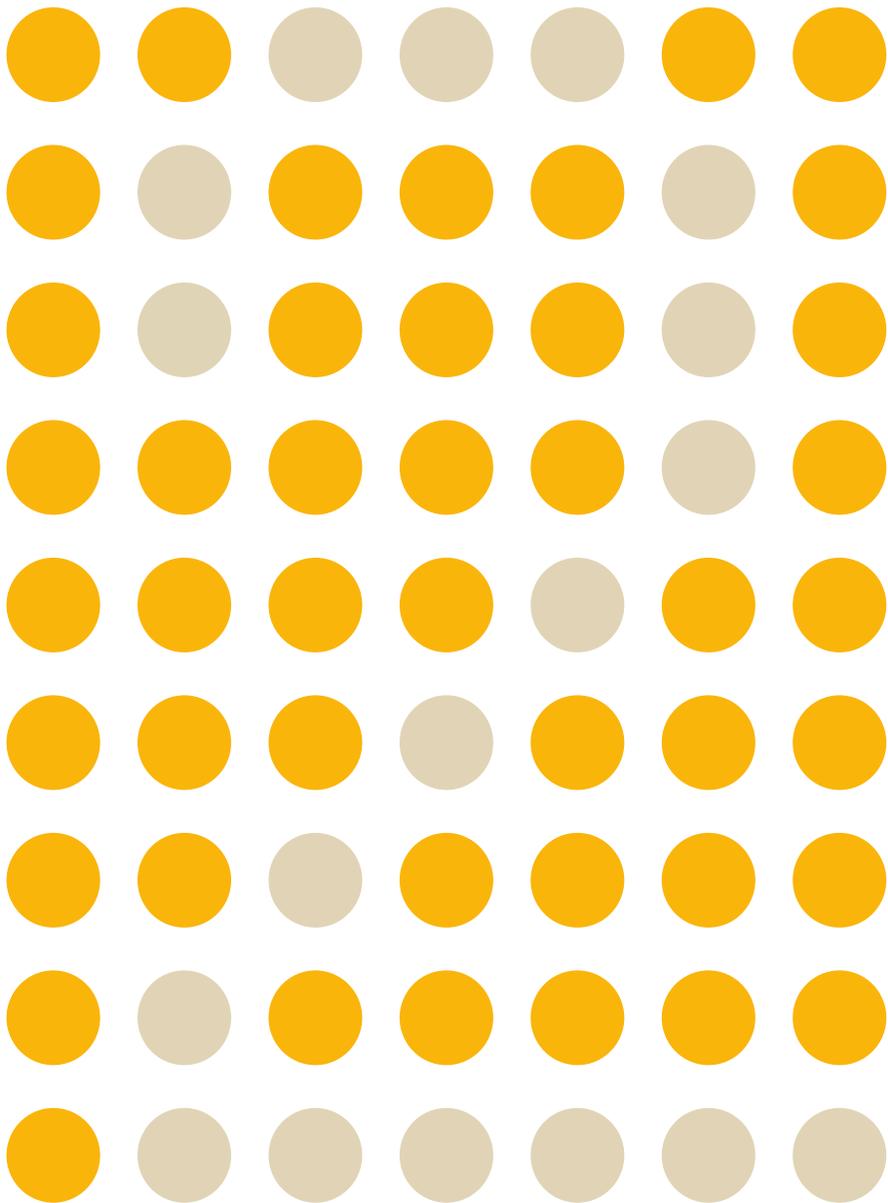
Le micro-learning digital peut alors avoir sa place au sein d'un parcours d'apprentissage composé de formats hybrides, mais sous certaines conditions et dans 3 cas d'usages recommandés :

- Pour un sujet d'appétence pour le collaborateur (par exemple pour suivre des parcours en autonomie en vue de préparer une mobilité)
- Pour un sujet précis, que les collaborateurs attendent et sur lequel l'entreprise souhaite communiquer largement (par exemple la mise en ligne d'un outil apportant une facilité d'utilisation)
- Pour suivre un plan de développement personnalisé composé de différents modules choisis sur-mesure, répondant à des axes spécifiques identifiés avec le manager

.....  
L'étude de 360Learning<sup>2</sup> « What do your learners really want? » montre que l'approche de blended learning est largement plébiscitée comme étant la plus pertinente : reprenant un mix de formation en présentiel avec un formateur, des courtes vidéos pré-enregistrées, des sessions en ligne ainsi que des contenus en ligne en total autonomie, ...



Nous venons d'évoquer le plan de développement, permettant de définir des parcours personnalisés en continu, en plus des formats collectifs. Ce sujet essentiel de l'apprentissage n'est pas sans soulever l'importance du rôle du manager....



Les 3 piliers  
pour une mise  
en œuvre  
réussie :  
le management,  
l'organisation  
le pilotage

Rôle des managers :  
quelles spécificités  
pour les managers et  
quel rôle ont-ils dans  
l'apprentissage de leurs  
équipes ?



Dans l'entreprise apprenante, l'apprentissage est quotidien, il est inscrit dans l'activité et le manager en est un acteur clé à différents égards :

- Le manager est un modèle - et doit en avoir conscience - car l'apprentissage se fait beaucoup par l'observation des profils reconnus. Il est aussi légitime pour reconnaître les pairs référents pouvant accompagner les montées en compétence.
- Le manager est aussi en charge de reconnaître les acquis et de définir en continu les plans de développement personnalisés qui requièrent une connaissance des contenus et formats à disposition.
- Enfin, il est garant de la mise en œuvre de l'apprentissage dans le travail sous différentes formes dont il porte directement certaines approches qui ne sont plus exclusivement à la main des acteurs de la formation (coaching, mentorat, sélection des modules personnalisés,...). Il doit aussi renforcer son lien partenarial avec les RH dans la conception des parcours tant sur les besoins de contenus, que sur les formats appropriés ou que lui et son équipe sont en mesure de dispenser.

Ce rôle de plus en plus fort du management dans l'apprentissage confirme l'importance du lien RH-Management, mais renforce aussi la complexité du rôle managérial devant jongler entre développement et enjeux de performance opérationnelle.

Et pour réussir ce coup de maître, l'apprentissage doit impérativement se fondre de plus en plus dans la réalité opérationnelle. **Temps d'apprentissage et temps de travail ne devant plus être considérés comme obligatoirement segmentés.**

Ce renforcement du rôle du manager doit faire l'objet d'une valorisation de la posture de développement, et d'un accompagnement spécifique. La formation des managers présentant des enjeux à elle seule.

Sans entrer dans des détails, la formation managériale devant faire l'objet d'une étude à part entière, il est important de retenir qu'à ces niveaux, ce sont les formats de développement personnel et les exercices de mise en pratique et prise de conscience qui sont à privilégier.



Comment ces nouveaux rôles des acteurs de l'apprentissage ont-ils un impact sur l'évolution des organisations ? Comment se manifeste la tendance de l'internalisation du développement des compétences ?

# Impact organisationnel :

Une tendance à l'internalisation du développement des compétences et une nouvelle question sur les rôles de la formation entre RH et métier.

La tendance organisationnelle en ce qui concerne la formation est à l'internalisation du développement des compétences. Mais concrètement, qu'entend-on par là et comment cette internalisation se matérialise-t-elle aujourd'hui ?



Cette nouvelle forme d'entreprise apprenante renforce encore les liens entre les métiers et les RH et repense le rôle des acteurs de l'apprentissage, voire parfois l'organisation afin d'intégrer ces nouveaux rôles :

- Les responsables RH doivent renforcer leurs compétences dans la compréhension des métiers, et dans l'analyse des situations de travail pour concevoir les situations appre-

nantes adaptées. Ils doivent également développer des compétences dans la conception de parcours d'apprentissage hybrides à savoir connaître les bons formats selon les résultats attendus. Et enfin, ils doivent définir et animer les différents parcours (intégration/continu, collectif/individuel...) et donc se mettre en capacité **d'orchestrer les apprentissages**.

- Les métiers sont aussi largement plus impliqués. Managers, référents métier -permettant également d'activer un levier de reconnaissance-, responsable de rôles transverses (par ex. chef de projet...), deviennent des acteurs identifiés de l'apprentissage. A ce titre, leur rôle doit être valorisé, structuré, accompagné et piloté. **Le métier devient une partie prenante intégrante du dispositif d'apprentissage**, et à ce titre peuvent avoir une place conjoncturelle -et non pérenne pour éviter toute déconnexion du terrain- dans l'organisation RH.

Il existe à ce jour peu de retour d'expérience sur les modèles intégrés d'entreprise apprenante, ou les organisations RH totalement adaptées. En revanche, l'implication structurée du métier et le changement de rôle des acteurs RH de la formation sont un prérequis nécessaire.



Et parce que les nouveaux rôles de la formation doivent aussi prendre un compte la nécessité du pilotage, nous vous proposons quelques pistes de réflexion autour du pilotage de la performance de la formation : comment ne plus se contenter de mesurer la satisfaction d'un temps passé mais mesurer les niveaux d'appropriation, d'ancrage, de mise en pratique des apprentissages dans le temps long ?

Piloter la performance de la formation : un sujet qui dépasse aujourd'hui la satisfaction ressentie du moment et se concentre sur l'impact de la formation en termes de performance.

Le pilotage de la formation s'est longtemps réduit à évaluer le niveau de satisfaction des participants en sortie de session sur différents axes : la qualité du formateur, l'environnement de travail, les contenus, l'animation...

Si ce point est important car l'on connaît le poids de l'environnement (cf. les 5 questions du participant dans les neurosciences) dans la capacité à s'engager dans l'apprentissage, il occulte l'élément principal de l'apprentissage : pouvoir mesurer le développement d'une compétence et sa mise en pratique, ancrée dans les conditions de travail. Cette mesure est cependant bien plus complexe à réaliser et ce, pour différentes raisons :

- Si les modalités peuvent se standardiser, la mesure de l'appropriation des compétences requiert **une adaptation des indicateurs pilotés pour chaque formation**. En effet, on ne mesure pas l'appropriation de la qualité relationnelle comme l'on mesure la capacité à bien utiliser la nouvelle fonctionnalité d'un outil. Pourtant, dans les deux cas, il est possible d'aller au-delà des questions « Pensez-vous avoir acquis telle compétence ? » « Diriez-vous que vous la mettez en application au quotidien ? » « La formation vous a-t-elle aidé à appréhender cette nouvelle compétence ? », menant à une déclaration qualitative et subjective.

- Piloter l'appropriation d'un apprentissage requiert aussi l'accès à différents outils et le recours à des pratiques diverses nécessitant souvent l'intervention de nouveaux acteurs. Par exemple, piloter l'adoption de pratiques liées à un CRM nécessite des accès à l'outil et la capacité à réaliser et piloter en continu des reportings adaptés à chaque nouvelle pratique attendue, là où piloter l'appropriation d'un comportement solidaire pourrait nécessiter des temps d'observation, des séances d'échanges ... voire l'implication du manager.



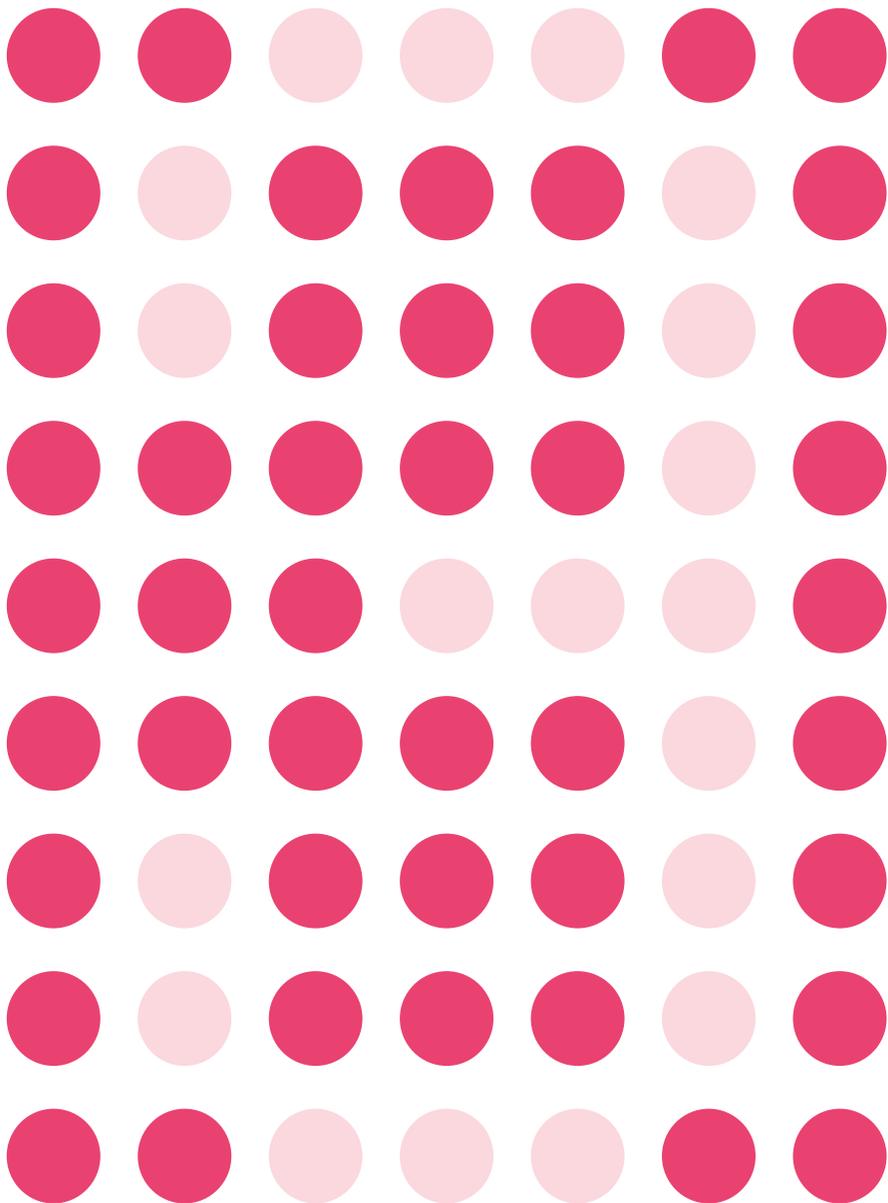
Illustration d'un tableau de bord créé pour l'un de nos clients, afin de piloter l'adoption d'un outil CRM, et l'impact des différents temps d'apprentissage sur l'ancrage des pratiques attendues.

Les possibilités visant à mesurer la performance des formations sont diverses mais elles ont en commun une préoccupation : prouver factuellement par le résultat que la compétence est apprise et ancrée. Les questions à se poser sont donc :

- Quels résultats me permettraient de dire que la compétence est acquise ? (ex. son équipe témoigne d'une évolution concrète sur sa posture d'entraide, les enquêtes à chaud des clients s'améliorent, la qualité rédactionnelle des emails et courriers a augmenté, ...)
- Comment puis-je observer, confirmer ce résultat ? (ex. extraction d'outils, observations > attention aux conditions pour faire des observations sans biais, reporting, enquêtes entre pairs...)

• • • • • • • •

En revanche, bien que l'ambition soit de corrélérer un contenu et un format de formation à un résultat immédiat, les parcours protéiformes font le pari d'infuser dans la durée les compétences attendues dans la relation client. Cette temporalité implique la nécessité de piloter la trajectoire de l'apprenant par des questionnements réguliers et des observations en situation.



# Bonus sur les neurosciences

# Neurosciences :

## les essentiels et les « plus » à connaître pour concevoir un parcours d'apprentissage efficace

**Apprendre, c'est aussi créer un environnement propice à l'appropriation des savoirs.**

Les 5 questions que l'apprenant se pose inconsciemment

Tout participant à une formation, ou à un temps dédié d'apprentissage, se pose les mêmes 5 questions, consciemment ou non. Pouvoir apporter une lisibilité claire, c'est se donner une chance d'engager le candidat pour maximiser la rétention d'informations :

- Avec qui vais-je apprendre ? Cette personne est-elle légitime ?
- Qu'est-ce que je vais apprendre ?
- Est-ce que je vais vraiment apprendre quelque chose ?
- Est-ce que l'objectif que je me suis fixé va être atteint ?
- Est-ce que mon environnement est satisfaisant : matériel, espace... ?

Les leviers de motivation et les émotions visant à engager le candidat

Le concept D.O.S.E évoque les 4 hormones du bonheur : Dopamine, Ocytocine, Sérotonine, Endorphine.

Très simplement :

- La motivation à apprendre requiert de générer la D.O.S.E : l'environnement d'apprentissage doit donc être vecteur d'en- vie, de motivation, sans injonction. A partir de ce concept neuroscientifique, Tenzing a conçu la roue de la D.O.S.E, un schéma permettant de voir comment mettre à disposition un écosystème activant tous les leviers de motivation et permet- tant à chacun d'y retrouver son facteur d'engagement.
- En répétant un apprentissage déclenchant ces hormones, les connexions synaptiques se solidifient, les pratiques s'ancrent et deviennent des réflexes.
- A l'inverse, la Cortisol, hormone du stress, a pour effet de détruire ces connexions synaptiques. Un environnement serein et motivant est donc essentiel à l'apprentissage.

Face à ce constat, il est courant d'entendre que la discipline, l'évaluation ou la peur étaient également des pratiques d'ap- prentissage courantes, ayant fait leur preuve. En réalité, une forte émotion -comme la peur- crée une surprise, un pic émo- tionnel, un déclic pouvant ancrer une information. D'où la confusion. Si cet environnement est récurrent en revanche, il aura un effet néfaste sur l'apprentissage.

Nous retenons donc ici que surprendre, créer une émotion forte liée à un apprentissage, c'est bien (souvent l'effet des nouvelles tendances d'apprentissage dont on se lasse, ou le bénéfice de partager des anecdotes ou moments forts), mais pas n'importe comment.

**Apprendre, c'est aussi porter un enjeu d'ancrage des apprentis- sages durant de la formation et au-delà de la formation.**

Neurones-miroir :

En complément, le concept des neurones-miroir fait la preuve de l'importance de l'apprentissage par l'observation d'un autre individu, ou a minima par la projection d'une action. Ces neu- rones jouent un rôle phare dans l'apprentissage par imitation et confirme encore qu'apprendre n'est pas le pré carré des séances de formation, car le « faire » au quotidien, l'observation de ses pairs, l'apprentissage « on the job » sont de réels temps de déve- loppement de compétences.

Auto-questionnement et métacognition

Permettre d'acquérir un savoir, c'est aussi appliquer systémati- quement les bonnes méthodes durant les temps d'animation (tou- jours initier la formation en précisant les objectifs, le programme et en interrogeant sur les attentes de chacun, varier les dyna- miques d'animation, marquer différents temps ...). Des approches qui créent une ambiance, et un cadre d'engagement mais qui ne surinvestissent pas l'animation par rapport aux résultats d'ap- prentissage attendus. Comme tous les arts, le fond et la forme doivent se soutenir dans un équilibre parfait.

L'une des pratiques les plus efficaces pour ancrer un savoir durant une formation est le questionnement, voire même l'auto-ques- tionnement : une approche très efficace pour vérifier l'acquisition d'un savoir, et l'ancrer par la prise de conscience et le question- nement interne.

A titre d'exemple, si vous partagez à la fin d'une séance les éléments essentiels à retenir, quelle approche vous semble la plus efficace pour les retenir :

- Lister les essentiels (à l'oral et à l'écrit)
- Réaliser un quiz pour inviter les participants à trouver la bonne réponse
- Inviter chacun à réfléchir un temps (au-delà de ce qui lui viendrait rapidement) et à partager ce qu'il a retenu, et appris en acceptant que ce ne soit pas pareil pour tous

Fréquentation de la compétence et répétition :

Nous l'évoquions avec la D.O.S.E, c'est la répétition, et la capacité à mettre en pratique rapidement et fréquemment l'apprentissage qui ancre le savoir. Il est donc essentiel d'avoir des contenus aussi proches de la réalité terrain que possible, et de proposer des mises en pratique répétées en sortie de formation.

La répétition solidifie les connexions synaptiques, et contrecarre le travail de neuroplasticité du cerveau. Le cerveau est un fainéant par essence. Il ne retient et ne garde que ce qui lui est utile. Ainsi, se former sans être amené à fréquenter la compétence a posteriori ferait perdre 70% de l'apprentissage. A l'inverse, réinvestir une compétence rapidement (dès la semaine qui suit) et fréquemment mène à garder +80% de l'apprentissage, et à l'automatiser. Ainsi, plus la formation a un écho direct avec la réalité du métier, plus l'apprentissage a une capacité à s'ancrer.

# Conclusion

L'apprentissage est un vaste sujet en soi, et son application dans le monde de l'entreprise soulève de nombreuses questions et enjeux. Apprendre dans l'entreprise n'est pas neutre, cela s'inscrit dans un mouvement plus large de recherche de performance, contribue à l'engagement et à la fidélisation des collaborateurs, prépare à la mobilité qu'elle soit interne ou externe.

Aujourd'hui, et c'est ce qui distingue les nouvelles approches de la formation traditionnelle, les situations d'apprentissage ne se font plus « à côté » du travail mais s'inscrivent dans le quotidien des équipes et des collaborateurs. Il s'agit d'une dynamique d'ensemble qui constitue un levier d'engagement à valoriser. Ce passage vers l'entreprise apprenante transforme non seulement drastiquement les pratiques (imbrication des temps d'apprentissage et de travail, prise de conscience de l'apprentissage continu, ...), mais aussi les conceptions profondes autour des modalités de développement des compétences.

Elle requiert 4 évolutions majeures :

1. Des changements organisationnels : rôle et profils des RH, implication et formation des managers
2. Des évolutions culturelles : inclure de nouveaux temps d'échanges équipe/manager ou internes à l'équipe, réaliser des missions courtes à d'autres postes, valoriser de nouvelles compétences, partager les réussites

3. Des parcours à ajuster selon les besoins, les profils, pilotés en continu pour rester en ligne avec la trajectoire de l'entreprise et les réalités de terrain
4. Une connaissance profonde des formats, contenus et techniques d'animation andragogiques

Si de prime abord la transformation semble importante, elle se base sur des leviers très opérationnels :

- Repenser les parcours de formation initiale et continue avec des formats hybridés
- Définir les contenus sur la base des compétences requises en situations réelles de travail
- Accompagner les managers sur les nouvelles attentes (ex. développeur/mentor) en leur faisant vivre eux-mêmes ces parcours d'apprentissage
- Ajuster les organisations et activités RH pour adapter en continu la formation aux réalités de travail

## ● Annexes

### Que font les Top players de la formation et de l'apprentissage ?

Si l'on regarde de plus près les meilleures entreprises en matière de formation et d'apprentissage (Heineken, Amazon, Urban Company, et bien d'autres), on se rend compte qu'ils ont bien souvent en commun 3 éléments essentiels :

- Un impact fort de leur politique d'apprentissage et de développement sur l'engagement des collaborateurs, essentiellement lié à l'approche de peers learning entre anciens et nouveaux collaborateurs
- La prise en compte des problématiques d'inclusion et de diversité au sein même de leur politique d'apprentissage et de développement
- La qualité des plateformes digitales de formation en autonomie. Il est tout de même important de préciser que l'apprentissage en ligne s'est largement démocratisé avec la COVID, à ce moment là, le digital représentant l'unique moyen de se former. En revanche, avec l'après COVID, le digital ne doit plus être l'élément central d'apprentissage mais bien une composante parmi un mix de formats proposés.

Qui sont ces « top players » ? Et que mettent-ils en place ? Retrouvez ci-dessous 6 entreprises figurant dans le top 105 avec quelques unes de leurs actions.

#### • Heineken

- Un programme de « Reverse mentoring » ; les collaborateurs juniors ont un rôle de mentor pour les collaborateurs seniors de l'entreprise ayant pour objectif d'apporter plus de leadership et de nouvelles perspectives axées sur le futur du travail et des pistes de croissance.

- Un programme centré sur l'inclusion et la diversité ; les collaborateurs sont accompagnés pour adopter des pratiques plus inclusives et promouvoir plus de diversité dans l'ensemble des pays dans lesquels l'entreprise est présente.

#### • Urban company

- Une plateforme dédiée à l'apprentissage et au développement des compétences de ses collaborateurs, l'« Urban Academy », avec un large catalogue d'expertises : outil Excel, leadership, comment donner un feedback, problem-solving, SQL, ...

- Des conférences inspirantes régulières avec des invités de marque provenant d'autres industries.

#### • Amazon

- Une académie interne, l'« Amazon Technical Academy », dédiée à l'apprentissage de compétences techniques permettant aux collaborateurs d'évoluer en interne vers des métiers d'ingénieurs Software sans prérequis de formation académique quelconque.

- **Cooley**

- Un programme de mentorat pour tout nouvel arrivant ; chaque nouveau collaborateur se voit attribuer comme mentor un collaborateur expérimenté qui l'accompagne dans son apprentissage via des sessions de mentorat. Des outils de reporting sont utilisés pour évaluer l'impact de ce programme notamment via la progression du nouveau collaborateur et les feedbacks.

- **Workday**

- Une plateforme interne dédiée à l'identification et au développement des compétences clés pour accompagner la stratégie de croissance de l'entreprise. Elle intègre aussi une fonction permettant de trouver des compétences spécifiques que le collaborateur souhaite développer et trouver l'opportunité associée pour l'apprendre auprès d'une autre équipe (voire département) en situation réelle.

- **City National Bank**

- Un programme de mentorat nommé « Ex Change » dédié aux femmes ; ce programme ouvert à tous permet à chacun de choisir son rôle – mentor ou mentoré. Les collaborateurs souhaitant être accompagnés sont mis en relation avec un mentor en fonction d'intérêts et d'objectifs communs.

*4Together, « 10 companies with exceptional employee development programs », Avril 2022*

Ont contribué à ce livre blanc



Luna Dekker

Associée

[luna.dekker@tenzingconseil.fr](mailto:luna.dekker@tenzingconseil.fr)



Athina Limnatis

Manager

[athina.limnatis@tenzingconseil.fr](mailto:athina.limnatis@tenzingconseil.fr)

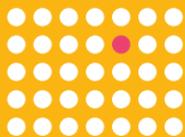


Sophie Boullais

Consultante

[sophie.boullais@tenzingconseil.fr](mailto:sophie.boullais@tenzingconseil.fr)





**TENZING**  
LES COMPAGNONS DU CONSEIL